



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –  
FATECS  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA: EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

# **2091694/9**

**MARCELO PORTELLA FONTANA**

**R.A.: 2091694/9**

**Brasília  
2012**

MARCELO PORTELLA FONTANA

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA ELETROBRAS  
ELETRONORTE**

O retrato do Empregado(a) Educador(a) no processo de Educação Corporativa

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado  
como requisito parcial para a conclusão do curso de  
Administração de Empresas do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Tatiane Araujo.

**Brasília  
2012**

MARCELO PORTELLA FONTANA

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA ELETROBRAS  
ELETRONORTE**

O retrato do Empregado(a) Educador(a) no processo de Educação Corporativa

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado  
como requisito parcial para a conclusão do curso de  
Administração de Empresas do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Tatiane Araujo.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

Banca examinadora:

---

Prof.(a) Orientador(a): Tatiane Araujo

---

Prof.(a) Examinador(a):

---

Prof.(a) Examinador(a):

**Brasília  
2012**

# **EDUCAÇÃO CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA ELETROBRAS ELETRONORTE**

O retrato do Empregado(a) Educador(a) no processo de Educação Corporativa

**Marcelo Portella Fontana**

## **RESUMO**

Este trabalho teve o intuito de analisar o retrato atual do processo de instrutoria interna da Eletrobras Eletronorte, comparando-o com o Projeto de Valorização do Empregado(a) Educador/(a) elaborado pela UNISE. Para isto, foram realizadas análise documental, observação e aplicação de dois questionários. O primeiro questionário foi encaminhado, via email, aos coordenadores(as) educacionais da sede (n=17) e teve uma taxa de resposta igual a 47,05% (n=8), sendo 64% mulheres e 36% homens. O tempo médio de empresa foi de 11,7 anos (mínimo de 5 anos e máximo de 30 anos), enquanto que o segundo, enviado para 43 participantes via e-mail, foi destinado aos empregados(as) educadores(as), sendo 25% do sexo feminino e 75% do sexo masculino, com tempo médio de empresa de 19,3 anos (mínimo de 4 anos e máximo de 40 anos). O segundo instrumento teve resposta de 62,79% (n=27) da população. As dificuldades encontradas no processo estão associadas a fatores organizacionais (condições de trabalho, políticas da empresa) e motivacionais (reconhecimento, realização e atividades desempenhadas). A falta de sistematização do processo de instrutoria interna contribui para heterogeneidade da atuação dos coordenadores(as) e para a desvalorização do papel do empregado(a) educador(a) na Eletrobras Eletronorte. A proposta da UNISE é a implantação de um projeto que busca estabelecer diretrizes que normatize o processo, a fim de promover a valorização e reconhecimento desses empregados(as).

Palavras-chave: Eletrobras Eletronorte, Instrutoria Interna, Projeto de Valorização, UNISE.

## ABSTRACT

This study had the intuition to examine the current picture of the process of internal instruction of Eletrobras Eletronorte, comparing it with the Valuation of Educator Employee Project prepared by UNISE. To achieve this objective, documentary analysis, observation and application of two questionnaires was made. The first questionnaire was sent, by email, to the educational coordinators ( $n = 17$ ) and had a response rate equal to 47.05% ( $n = 8$ ), 64% women and 36% men. The average company was 11.7 years (minimum 5 years and maximum 30 years), while the second, sent to 43 participants via email, was designed for employees educators being 25% female and 75% male, with a mean of 19.3 years company (minimum 4 years and maximum 40 years). The second instrument response had 62.79% ( $n=27$ ) of the population. The difficulties encountered in the process are associated with organizational factors (working conditions, company policies) and motivational (recognition, accomplishment and activities performed). The lack of systematic process instructory internal contributes to the heterogeneity performance of the coordinators (as) and the devaluation of the role of the employee educator in Eletrobras Eletronorte. The UNISE proposal is the implementation of a project that seeks to establish guidelines that will regulate the process in order to promote the appreciation and recognition of this employees .

Keywords: Eletrobras Eletronorte, Internal Instructory, Valuation Project, UNISE.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de Treinamento.

Quadro 2: Mudança de paradigma de centro de T&D para universidade corporativa.

Quadro 3: Treinamento tradicional *versus* organização de aprendizagem.

Quadro 4: Diferenças do departamento de T&D para universidade corporativa.

Quadro 5: Os sete princípios de sucesso da educação corporativa e suas práticas.

Quadro 6: Processo atual de instrutoria interna *versus* Projeto de Valorização do Empregado(a) Educador(a).

Quadro 7: Dificuldades e facilidades encontradas no processo de instrutoria interna.

## **LISTA DE SIGLAS**

EC – Educação Corporativa

SEC – Sistema de Educação Corporativa

T&D – Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

UC – Universidade Corporativa

UNISE - Universidade Corporativa do Sistema Eletrobras

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2. GESTÃO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>12</b>
<b>3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL.....</b>	<b>13</b>
<b>4. EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....</b>	<b>15</b>
4.1. <i>O Empregado Educador.....</i>	<i>21</i>
<b>5. MÉTODO.....</b>	<b>22</b>
5.1. <i>Unidade de Caso.....</i>	<i>23</i>
5.2. <i>Instrumento de Coleta.....</i>	<i>24</i>
5.3. <i>Procedimentos de Coleta.....</i>	<i>26</i>
5.4. <i>Procedimento Analítico.....</i>	<i>26</i>
<b>6. DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>26</b>
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>32</b>
<b>8. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>



## 1. INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, a sociedade se encontra diante da Era do Conhecimento e é diante desta Sociedade do Conhecimento que passa a ser exigido cada vez mais que o indivíduo renove seu aprendizado. A informação adquire um valor imensurável, qualificando e preparando a todos para o competitivo mercado de trabalho.

Em meio a essa Era do Conhecimento, Borges-Andrade *et al.* (2006) atenta para existência dos tradicionais centros de T&D no cenário empresarial, que veem há anos contribuindo para o crescimento e desenvolvimento de pessoas nas organizações. Em meados dos anos 40 começaram a surgir os primeiros centros de T&D. Esses centros foram muito importantes e de grande contribuição para o mercado empresarial em um contexto onde o principal objetivo era habilitar pessoas a exercer funções e trabalhos que raramente contribuíam para o desenvolvimento e crescimento do trabalhador como indivíduo e profissional, atendendo apenas as demandas do momento.

Mas conforme Eboli (2004), esses centros de treinamento já estão ultrapassados. Esses programas educacionais eram restritos somente aos níveis gerenciais e à alta administração.

No mundo pós-moderno, com as constantes mudanças e avanços tecnológicos, cada vez mais notasse a necessidade de deixar de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo momentâneo e passar a focar na aprendizagem contínua, contribuindo assim para o constante crescimento do capital intelectual das organizações, garantindo sua sobrevivência e sucesso no mercado empresarial.

Desta forma Eboli (2004) defende que o surgimento do modelo de Universidade Corporativa foi o grande marco da passagem do tradicional T&D para uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores de uma organização e não somente à alta hierarquia da mesma.

A partir disto, as organizações pós-modernas passam a adotar o modelo de Educação Corporativa. Eboli (2004) ressalta ainda, que a realidade mudou, o mercado de trabalho passa a exigir que todas as pessoas em todos os níveis da empresa tenham bem desenvolvidas a capacidade de criar

trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo de maneira efetiva para o sucesso dos negócios.

Sendo assim, as organizações que possuem uma Educação Corporativa estão criando um sistema de aprendizagem contínua. “Sua missão é formar e desenvolver talentos na gestão dos negócios, fortalecendo a gestão do conhecimento organizacional, por meio de um processo contínuo e ativo de aprendizagem.” (EBOLI, 2004, p. 48)

Para tanto, as Universidades Corporativas vislumbram a utilização da instrutoria interna como um instrumento estratégico para o compartilhamento desses conhecimentos e habilidades, para a redução de custos e para a valorização dos recursos humanos.

A empresa Eletrobras Eletronorte foi impactada por todo este processo transformatório, desenvolvendo ações educacionais que contam com a participação de instrutores(as) internos(as). Entretanto, não existe hoje a normatização deste processo, de tal maneira que o planejamento é definido por cada um dos coordenadores(as) educacionais. Essas divergências são identificadas na utilização de critérios para a seleção do instrutor(a) interno(a), o acompanhamento por parte da área de educação corporativa e as medidas de avaliação que são feitas após o término das ações educacionais.

Diante dessas divergências, a Eletrobras Eletronorte a partir do Plano de Desenvolvimento e Capacitação de Pessoas do Sistema Eletrobras, estabeleceu que as Empresas do Sistema Eletrobras deveriam adotar políticas que objetivassem a valorização dos empregados(as) que atuam como instrutores/(as) internos(as) (UNISE, 2012). Desta forma a empresa poderia normatizar e melhorar seu sistema de instrutoria educacional dentro da Educação Corporativa.

Sendo assim, a Universidade do Sistema Eletrobras, através de um grupo de representantes das empresas do Sistema Eletrobras, elaborou o Projeto de Valorização do Empregado(a) Educador(a) ao longo de 2011 e 2012. Este projeto propõe normatizar e estabelecer diretrizes e procedimentos para o processo de instrutoria interna nas empresas do Sistema Eletrobras, facilitando e orientando o processo de desenvolvimento de pessoas.

Dado tais contextos, em vista a contribuir com os estudos sobre Educação Corporativa, este artigo é um estudo de caso que buscará

compreender o seguinte problema: Quais as principais diferenças no atual processo de instrutoria interna da Eletrobras Eletronorte em relação ao Projeto de Valorização do Empregado(a) Educador(a)?

Este projeto é de relevante interesse para educadores, alunos, pesquisadores e gestores de empresas, no momento em que no mundo pós-moderno, o conhecimento do homem é a maior riqueza de uma organização. A disseminação deste conhecimento dentro das organizações através da Educação Corporativa traz grande vantagem competitiva e desenvolve e fortalece competências humanas e organizacionais exigidas para o sucesso profissional.

Em vista a todas essas contribuições o objetivo deste artigo é analisar o retrato atual do processo de instrutoria interna da Eletrobras Eletronorte, comparando-o com o Projeto de Valorização do Empregado(a) Educador(a) elaborado pela UNISE. De forma mais específica os objetivos são estudar e analisar o atual processo de instrutoria interna juntamente com o Projeto de Valorização do Empregado(a) Educador(a), identificar dificuldades e/ou facilidades encontradas pelos empregados(as) educadores(as) durante o planejamento, execução e avaliação da Ação Educacional no atual processo de instrutoria interna da Eletrobras Eletronorte e propor ações que tragam melhorias para o processo.

## 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O embasamento teórico deste projeto demonstra a grande importância que o capital intelectual tem para as empresas contemporâneas. Este conhecimento começa a ser desenvolvido dentro das empresas através de um aprendizado contínuo por meio da Educação Corporativa. Para compreender melhor o tema, em primeiro lugar, vamos entender melhor o que é Gestão do Conhecimento.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p.29) definem conhecimento como:

Conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria, quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas ao contrário deles, está sempre ligado as pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos casuais.

Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam também que uma organização tem ativos de conhecimento individuais e coletivos como base de conhecimento. São através desses ativos que as organizações crescem e se desenvolvem no mercado empresarial. Dizem ainda, que as empresas devem desenvolver seu conhecimento de modo objetivo e não o devem deixar desenvolver-se por acaso, ou seja, disseminar conhecimento com o objetivo de alcançar metas e diretrizes organizacionais.

Na mesma linha de raciocínio dos autores acima, Parry (1996, *apud* Eboli, 2004), complementa dizendo que a competência crítica, ou seja, aquela que irá diferenciar a empresa estrategicamente é resultado de três fatores básicos, o conhecimento (saber fazer), a habilidade (poder fazer) e a atitude (querer fazer).

A chamada Sociedade do Conhecimento para Eboli *et al.* (2010), é produto de uma revolução científica e tecnológica. O conhecimento torna-se obsoleto a cada cinco ou dez anos, já a tecnologia se renova em espaço de tempo semelhante.

Nessa Era do Conhecimento, a mudança é um fator constante. E o que fazer para acompanhar todas essas mudanças constantes em nossa sociedade? Sejam elas tecnológicas ou não, este acompanhamento ocorre através da aprendizagem contínua. É através deste pensamento que as empresas estão investindo cada vez mais pesado no capital intelectual de seus

colaboradores e em suas competências críticas por intermédio da Educação Corporativa.

Em meados dos anos 90 ocorreu o surgimento de duas inovações: a educação corporativa e a gestão do conhecimento. Como conceitos inovadores e práticas de gestão diferenciadas, essas duas inovações foram a resposta das organizações pós-modernas para os desafios impostos pela Sociedade do Conhecimento. (EBOLI *et al.*, 2010).

Mas antes do surgimento da Educação Corporativa a disseminação de conhecimento nas organizações era feita através das práticas de T&D - Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.

### 3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

A apresentação de conceitos e definições sobre Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal ajudará a uma maior aproximação com o tema.

A literatura possui inúmeras definições sobre treinamento e desenvolvimento, entretanto, observa-se que, embora ajam várias definições, elas possuem grande coerência entre si.

O quadro abaixo descreve algumas definições de treinamento postas por alguns autores:

Autor	Definição
<b>Nadler (1984)</b>	“Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.”
<b>Wexley (1984)</b>	“Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados.”
<b>Goldstein (1991)</b>	“Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho.”

Quadro 1 – Definições de Treinamento.

Fonte: Borges-Andrade *et al.* (2006, p.140).

Já conforme Chiavenato (2003, p.30) “o treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal não gerencial aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido.”

Em relação ao conceito de desenvolvimento, Chiavenato (2003) diz que é um processo educacional de longo prazo e também utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o público alvo aprende conhecimentos conceituais e teóricos para propósitos genéricos.

Já Nadler (1984, *apud* BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006) afirma que desenvolvimento é uma expressão única que refere-se à promoção de aprendizagem para empregados (ou não), objetivando ajudar a organização no alcance de seus objetivos.

Na análise de Vargas (1996) as primeiras ações envolvendo T&D podem ser vistas nos primórdios da civilização, quando o homem da caverna repassava seus conhecimentos básicos de sobrevivência aos seus descendentes. Mas foi só a partir da Segunda Guerra Mundial que as práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal passaram pelo processo de reconhecimento e sistematização.

A partir daí, com o passar dos anos, as organizações passaram a criar grande interesse por esta prática, criando e desenvolvendo conhecimento e competências dentro de suas dependências, podendo afirmar então, conforme Costa (2001), que no mundo contemporâneo, as empresas passam de meras organizações tradicionais para grandes organizações de aprendizagem.

A aprendizagem é fundamental para a vida em sociedade e é algo que ocorre diariamente, dentro do ambiente social. (WARR 2003, *apud* BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006).

Todos os dias as pessoas aprendem coisas novas, seja no ambiente social ou profissional. Esta aprendizagem pode ocorrer por um processo informal ou por um processo formal, que no caso antigamente ocorria através das ações de T&D e atualmente através da Educação Corporativa. (MEISTER, 1999).

As práticas de T&D foram por muitos anos de grande valia para as organizações, mas conforme Chiavenato (2003) a realidade já é outra. Muitas organizações estão caminhando gradativamente do T&D para a Educação Corporativa em uma migração definitiva. Isto ocorre por quê? O autor diz que o T&D por sua própria natureza, é quase sempre local, tópico, *just in time*, reativo, microorientado e agregador. Já a Educação Corporativa tem a vantagem de ser holística, sistêmica, proativa e sinérgica.

Na visão de Vargas (2002, *apud* BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006), a partir da década de 90, as ações de T&D começaram a sair de uma esfera restrita da área de recursos humanos, onde a maior preocupação era promover treinamentos específicos, passando a desenvolver habilidades dos empregados, tendo como foco principal as práticas de negócios.

Analisando a literatura, nota-se que as organizações do novo milênio adotam o novo modelo de Educação Corporativa, a partir do momento em que a sociedade vive diante da globalização e das constantes mudanças tecnológicas. As empresas precisam centralizar seus processos de treinamento e alinhar seus objetivos estratégicos com todo seu corpo de colaboradores, sejam empregados, clientes ou fornecedores.

Este novo processo de aprendizagem é feito pelo conceito de Universidade Corporativa. Chiavenato (2003, p.118) explora esse conceito como sendo “um processo, uma mentalidade, um estado de espírito generalizado do que propriamente um local físico ou uma entidade concreta.”

#### **4. EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Uma das definições mais completas de Universidade Corporativa é dada por Allen (2002, *apud* BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006, p. 152):

Uma universidade corporativa é uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada com o fim de ajudar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermédio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional.

Vargas (2002, *apud* BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006) defende o conceito de Educação Corporativa surgiu como fruto das mudanças geradas na arquitetura física e estratégica das organizações, provocadas pela Revolução Tecnológica.

Eboli (2004) defende que uma UC é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. As organizações que aplicam este sistema estão criando aprendizagem contínua, desenvolvendo e instalando competências empresariais e humanas consideradas indispensáveis para a viabilização das estratégias de negócios.

Já Franco (1998, *apud* COSTA, 2001) conceitua universidade corporativa como uma atividade orientada para agregar o desenvolvimento das

peças, como indivíduos, ao desempenho esperado delas como equipes, onde todos possuirão uma visão estratégica dos destinos da organização.

Esta adaptação de modelo educativo tem como fim a preparação das empresas para os novos desafios e obstáculos gerados pela competitividade da globalização, impostos pela sociedade do conhecimento. Nesta linha, as empresas precisam incontestavelmente desenvolver seus talentos e competências para que possuam mais competitividade e excelentes resultados nas práticas de negócios.

As Universidades Corporativas podem ser denominadas também como Organizações de Aprendizagem. Chiavenato (2003) defende que nessas organizações de aprendizagem, o aprendizado acontece em todos os níveis da empresa, por meio dos colaboradores, das equipes, unidades, clientes, fornecedores, oferecendo um ambiente social de aprendizado no qual as pessoas aprendem trabalhando com outras no intuito de alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

O propósito geral de uma UC é apoiar a missão da organização, tendo como sucesso a aplicação por parte dos empregados e da organização, da aprendizagem e conhecimento adquirido de forma a contribuir para o cumprimento dos objetivos organizacionais. (ALLEN, 2002, *apud* BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006).

Barley (2002, *apud* BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006) toma o mesmo posicionamento de Allen, defendendo que apesar dos propósitos primários de uma UC sejam o de construir competências, manter a competitividade organizacional, recrutar e manter talentos e orientar a mudança organizacional, seu foco principal está nas práticas estratégicas de negócios, com finalidade de contribuir para o crescimento organizacional.

A adoção do modelo de Universidade Corporativa foi um grande passo para as organizações que buscam crescimento e sucesso no mundo dos negócios. As ações de T&D na maioria das vezes não são realizadas com propósito estratégico a atender a missão da empresa. Seu foco principal é apenas treinar colaboradores para desenvolver habilidades para o trabalho. A Universidade Corporativa passa a englobar todos os empregados, desenvolvendo e qualificando conhecimentos, habilidades e competências



necessárias para o atendimento dos objetivos organizacionais, obtendo assim, o sucesso empresarial.

“A proposta de uma universidade corporativa é alinhar aos objetivos empresariais todos os envolvidos na organização, além de oferecer soluções de aprendizagem com relevância estratégica para cada conjunto de cargos e funções.” (MEISTER, 1999, p.23).

Para compreender melhor o assunto, o quadro a seguir mostra a mudança de paradigma de centro de Treinamento para Educação Corporativa:

<b>Mudança de Paradigma</b>		
<b>Centro de Treinamento</b>		<b>Educação Corporativa</b>
• Desenvolver habilidades	<b>Objetivo</b>	• Desenvolver as competências críticas
• Aprendizado individual	<b>Foco</b>	• Aprendizado organizacional
• Tático	<b>Escopo</b>	• Estratégico
• Necessidades individuais	<b>Ênfase</b>	• Estratégias de negócios
• Interno	<b>Público</b>	• Interno e Externo
• Espaço real	<b>Local</b>	• Espaço real e virtual
• Aumento das habilidades	<b>Resultado</b>	• Aumento da competitividade

Quadro 2 - Mudança de paradigma de centro de T&D para universidade corporativa.  
Fonte: Eboli (2004, p.50).

Os centros de treinamento são considerados centro de custos, já as universidades corporativas, como centro de resultados por desempenho e competência. A educação a distância passa a fazer parte do processo de aprendizagem corporativa, contribuindo para o processo de conhecimento da organização como um todo.

O quadro abaixo ilustra as principais mudanças ocorridas entre os tradicionais departamentos de treinamento para o atual processo de Educação Corporativa:

<b>Ambiente Tradicional de Treinamento</b>	<b>Ambiente de Organização de Aprendizagem</b>
Aprendizado impulsionado pelo instrutor.	Aprendizado autodirigido.
Abordagem programada e prescritiva.	Abordagem de auto-serviço.
Transmissão baseada em classe.	Modo diversos de transmissão.
Programas como o principal curso.	Competências como o principal curso.
Presença como determinante da capacidade.	Demonstração de competência como determinante da capacidade.
Oferecido de uma só maneira para todos.	Apenas alvos entre a capacidade atual e a capacidade requerida.
Baseada em análise genérica de necessidades de treinamento.	Baseada em avaliação individual da competência.

Quadro 3 – Treinamento tradicional *versus* organização de aprendizagem.

Fonte: Chiavenato (2003, p.81).

O quadro abaixo mostra mais algumas mudanças entre estes dois ambientes:

<b>Departamento de Treinamento</b>	<b>Universidade Corporativa</b>
Reativo.	Pró-ativa.
Descentralizado.	Centralizada (filosofia, política, planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados).
Grande audiência, mas aprofundamento limitado.	Currículo individualizado para cada função.
Uso de salas de aula.	Uso de tecnologias que atingem milhares de pessoas.
Conduta com 80% de forma tática e 20% estratégica.	Conduta com 80% de forma estratégica e 20% tática.

Quadro 4 – Diferenças do departamento de T&D para universidade corporativa.

Fonte: Costa (2001, p. 17)

A mudança desta estrutura de aprendizagem faz com que as organizações passem a investir mais na qualificação de seus empregados, desenvolvendo competências críticas de forma contínua, criando assim, um

diferencial competitivo. O capital intelectual passa a ser a maior riqueza que uma organização de aprendizagem possui, e não mais o capital monetário.

De acordo com a Associação Brasileira de Educação Corporativa (2005), a General Electric foi a primeira Universidade Corporativa do mundo, surgindo em 1956, em Crotonville, no Estado americano de Nova York. A Associação afirma ainda que atualmente existem mais de 2000 UC's nos Estados Unidos, como Mc Donald's, IBM, Microsoft, entre outras.

Meister (1999) complementa informando que o mercado de UC soma US\$ 60 bilhões só nos Estados Unidos e não para de crescer. Ela acredita que até o final da década, o número de UC's ultrapassará a quantidade de universidades tradicionais americanas.

A prática deste negócio é de grande sucesso nos Estados Unidos, mas e no Brasil, como anda a implantação deste processo de educação profissional?

“A fórmula das universidades corporativas chegou ao Brasil com considerável atraso. As primeiras instituições nacionais do gênero começaram a operar no início da década de 90.” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA, 2005).

Eboli *et al.* (2010) informam que a partir do ano 2000 a quantidade de UC's cresceu expressivamente. Calcula-se que ultimamente existam mais de 300 empresas brasileiras utilizando do sistema de educação corporativa. Acredita-se também que até o final da década o número de universidades corporativas no Brasil ultrapassará a quantidade de instituições convencionais de ensino superior.

Foi com esse crescimento notável de educações corporativas no Brasil, que em 2004 foi criada a Associação Brasileira de Educação Corporativa. Mais e mais empresas adotam este sistema de EC, pois acreditam que este é o caminho para conquistar e firmar vantagem competitiva e reconhecimento.

Meister (1999, p.30), define dez objetivos e princípios básicos que constituem a base do poder que as universidades corporativas necessitam no sentido de mobilizar os funcionários, para obtenção do sucesso empresarial:

- a) Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização; b) Considerar o modelo da universidade corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem; c) Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e

competências básicas; d) Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes, distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhos de amanhã; e) Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem; f) Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado; g) Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o autofinanciamento pelas unidades de negócio; h) Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem; i) Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos; j) Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Complementando o pensamento de Meister, Eboli (2004, p.60) descreve no quadro abaixo, os sete princípios de sucesso de educação corporativa e suas práticas:

Princípios	Práticas
<b>Competitividade</b>	Obter o comprometimento o envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação. Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio. Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências. Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
<b>Perpetuidade</b>	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial. Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
<b>Conectividade</b>	Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e externo. Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências. Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento. Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
<b>Disponibilidade</b>	Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação. Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
<b>Cidadania</b>	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da empresa e a construção social do conhecimento organizacional.
<b>Parceria</b>	<u>Parcerias internas</u> : responsabilizar líderes e gestoras pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. <u>Parcerias externas</u> : estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
<b>Sustentabilidade</b>	Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio. Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio. Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Quadro 5 – Os sete princípios de sucesso da educação corporativa e suas práticas.  
Fonte: Eboli (2004, p.50).

## 4.1. O EMPREGADO EDUCADOR

Meister (2001, apud EBOLI *et al.*, 2010, p. 133), apresenta sete papéis básicos a serem desempenhados pelos empregados para que eles atuem efetivamente como líderes educadores e construam uma organização de aprendizagem:

- Visionário – aponta a direção do SEC;
- Patrocinador – promove o encorajamento nos colaboradores;
- Controlador – participa ativamente no controle do desenvolvimento de competências;
- Especialista – idealiza e desenvolve novos programas educacionais;
- Professor – ensina nos programas educacionais;
- Aprendiz – mostra também sua vontade de aprender, frequentando cursos;
- Comunicador – divulga e promove interna e externamente o SEC.

A participação dos líderes educadores na educação corporativa é indispensável para garantir o desenvolvimento e implementação das ações educacionais a partir da identificação dos objetivos organizacionais para o atingimento do sucesso.

Eboli *et al.* (2010, p. 137) resumem o papel do líder educador como:

- Comprometem-se com seu processo de aprendizagem e de desenvolvimento e com o de suas equipes;
- Adotam práticas que reforçam a cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuos;
- Orientam a necessidades de formação e acompanham o desenvolvimento;
- Avaliam, avaliam, avaliam.

Os líderes precisam estar preparados para desempenhar plenamente seus papéis de educador, formador e orientador no cotidiano do trabalho, criando um ambiente onde os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda sua potencialidade. (EBOLI *et al.*, 2010)

Analisando os pensamentos dos autores, seria recomendável que os empregados educadores desenvolvessem planos e estratégias que estimulasse os demais colaboradores a desenvolverem suas competências críticas, aumentando assim, o capital intelectual da empresa.

Para a plena efetividade dos processos de ações educacionais, Eboli *et al.* (2010) ressaltam que medir resultados de treinamento sempre foi um ponto crítico para as áreas de recursos humanos. No modelo tradicional de T&D, isso já era um problema. Num sistema de EC, é inaceitável que não se busque avaliar resultados da formação de pessoas, pois a estratégia competitiva dos negócios é totalmente dependente do processo de aprendizado. Logo, não medir resultados significa não implantar efetivamente a educação corporativa na organização.

A partir dos conceitos apresentados pelos autores, é preciso entender que o processo de educação corporativa não tem começo, meio e fim. É um processo contínuo, onde surgirão novos desafios e oportunidades que as organizações terão que enfrentar para conquistar o sucesso no mundo dos negócios.

O mundo pós-moderno está em constante mudança, sejam elas tecnológicas, sociais, políticas ou organizacionais. No caso das organizações, mudar é um trabalho complexo. A organização deve incorporar em sua cultura a gestão da mudança. Muitas pessoas tendem a não aceitar mudanças muito bem. A mudança deve estar alinhada ao cotidiano das organizações e de seus empregados. Mudar é um ato de coragem para assumir novos desafios e riscos. Para que uma organização cresça é preciso mudar.

Eboli *et al.* (2010, p.196) afirma que em relação a mudança, já é possível ter três certezas:

- A mudança não vai passar, ela está apenas vindo mais rapidamente;
- A mudança está aqui para ficar (é o que as organizações estão fazendo para permanecerem competitivas em seus mercados de atuação ou em novos que estão surgindo).
- O processo de mudança não estará livre de problemas. E, assim sendo, cada indivíduo na organização é responsável para fazer da mudança um sucesso.

## 5. MÉTODO

A pesquisa é qualificada como exploratória uma vez que esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado.

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito ou construindo hipóteses. (GIL, 2002)

Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”. (SELLTIZ *et al.*, *apud* GIL, 2002, p.41)

O método de abordagem é qualitativo, pois este estudo não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento do entendimento dos processos de educação corporativa da Eletrobras Eletronorte.

“A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador.” (MINAYO, 2001, p. 14).

A pesquisa se caracteriza como estudo de caso no momento em que é feita uma análise profunda da unidade de estudo.

De acordo com Gil, (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo de um objeto, de maneira que proponha seu amplo e detalhado conhecimento.

## **5.1. UNIDADE DE CASO**

Concretizando a importância que a Empresa dá a Educação, em 2002, foi criada a Universidade Corporativa Eletronorte – UCEL, fundamentada sob dois pilares: educação continuada e gestão do conhecimento. Alinhada ao planejamento estratégico empresarial e às competências organizacionais e humanas, realiza ações educacionais e estimula a criação, o uso e a disseminação do conhecimento.

Em 2009 e 2010, com o objetivo de fortalecer e reposicionar o Sistema Eletrobras no setor elétrico nacional e internacional, o Ministério de Minas Energia emanou diretrizes as quais levou a Eletrobras a elaborar o Plano de Transformação do Sistema Eletrobras – PTSE, visando uma atuação integrada, competitiva e rentável do Sistema Elétrico. Em 2011, as Unidades de Educação de cada Empresa foram integradas à Universidade Eletrobras – UNISE, e o nome “Universidade Corporativa Eletronorte – UCEL” passou a ser

denominado “Educação Corporativa Eletronorte”, mantendo sua estrutura e sua forma de gestão.

A Superintendência de Desenvolvimento e Educação – GSE é a responsável pela Educação Corporativa e está vinculada à Diretoria de Gestão Corporativa – DG. É composta pelas Gerências de Planejamento e Desenvolvimento Educacional – GSEP, de Suporte Acadêmico – GSEA e de Gestão do Conhecimento – GSEC.

### **Missão**

Promover as melhores soluções educacionais para desenvolvimento das competências dos profissionais do Sistema Eletrobras para alavancar vantagem competitiva sustentável.

### **Visão**

Ser referência nacional no desenvolvimento de competências profissionais do negócio de energia elétrica até 2014.

### **Atribuições**

Planejar, executar e avaliar os programas educacionais destinados a desenvolver as competências de gestão e específicas necessárias a Empresa;

Atuar em parceria com a Eletrobras na execução, acompanhamento e avaliação dos programas educacionais oferecidos pela UNISE;

Planejar, executar e avaliar os programas de ambientação da Empresa, incorporando os aspectos de cultura, valores e estratégias dos Sistemas Eletrobras.

Fonte: [http://servicos.eletronorte.gov.br/moodle/file.php/1/Educacao\\_Corporativa.pdf](http://servicos.eletronorte.gov.br/moodle/file.php/1/Educacao_Corporativa.pdf)

## **5.2. INSTRUMENTO DE COLETA**

Com intuito de analisar o retrato atual do processo de instrutoria interna na Eletrobras Eletronorte e possibilitar uma posterior comparação com o Projeto de Valorização do Empregado(a) Educador(a) elaborado pela UNISE, o instrumento de coleta utilizado foi o questionário. Foram elaborados dois questionários para a coleta de dados.

Para Cruz e Ribeiro (2004), o questionário é um instrumento utilizado quando se pretende atingir um número grande de pessoas. Possui questões formuladas pelo pesquisador. A linguagem do questionário deve ser simples e



direta para que os participantes compreendam com clareza o que está sendo perguntado.

O primeiro questionário foi composto por 11 perguntas abertas que tinha por objetivo levantar informações sobre a atuação dos coordenadores(as) educacionais no planejamento de ações educacionais e de sua percepção sobre o processo de instrutoria interna na empresa. O questionário (vide anexo 1) foi enviado, via email, para todos os coordenadores/as da sede (n=17), com o prazo de 10 dias para resposta, obtendo uma taxa de retorno igual a 47,05% (n=8). Dos coordenadores educacionais listados, 64% eram mulheres e 36% eram homens. O tempo médio de empresa foi de 11,7 anos (mínimo de 5 anos e máximo de 30 anos)

O segundo questionário visou explorar a percepção dos empregados(as) educadores(as) sobre o processo de instrutoria interna, questionando-os sobre as principais dificuldades encontradas, o que poderia ser melhorado, a sua preparação didático-pedagógica e o tratamento dado pela área de educação corporativa.

No total, 43 empregados(as) educadores(as) foram listados, 25% do sexo feminino e 75% do sexo masculino, com tempo médio de empresa de 19,3 anos (mínimo de 5 anos e máximo de 40 anos). Os participantes foram convidados, via email, a responderem ao questionário. Ao todo foram obtidas 27 respostas (taxa de retorno de 62,79%), sendo que os respondentes tiveram o prazo de 10 dias para enviar o questionário preenchido.

Os dados obtidos nos questionários descritos acima foram agrupados, resguardando, portanto, o sigilo dos participantes e analisados por meio de categorização. A categorização é um procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles. Classifica-se por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo (Moraes, 1999). No presente estudo foram utilizados critérios semânticos, originando categorias temáticas.

Além da aplicação dos questionários, os procedimentos de coleta utilizados foram a observação e a análise de documentos considerados importantes para a compreensão do processo de instrutoria interna na empresa. Como, por exemplo: o Projeto de Valorização do Empregado/a Educador/a (elaborado pela UNISE), o Projeto IV 6.3 – Plano de

Desenvolvimento e Capacitação de Pessoas do Sistema Eletrobrás e os arquivos de processo do treinamento NR10 2011/2012.

Para Carmo & Ferreira (1998) a análise documental é um processo que envolve seleção, tratamento e interpretação da informação existente em algum documento, seja de forma lida, ouvida ou assistida, com o objetivo de induzir algum sentido.

“A observação é um procedimento fundamental na construção de hipóteses. O estabelecimento assistemático de relações entre os fatos no dia-a-dia é que fornece os indícios para a solução dos problemas propostos pela ciência.” (GIL, 2002, p. 35).

### 5.3. PROCEDIMENTO ANALÍTICO

O presente trabalho apresenta uma metodologia de análise de dados qualitativos, geralmente denominada análise de conteúdo. Foi utilizado o questionário aberto e análise documental como método de análise textual e a observação como método de análise não textual.

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das informações que utiliza procedimentos metódicos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

## 6. DISCUSSÃO

A partir da análise do questionário enviado aos coordenadores(as) educacionais e do documento elaborado pela UNISE, foi possível identificar as principais diferenças entre o processo atual de instrutoria interna e a proposta do Projeto de Valorização do Empregado(a) Educador(a). No quadro abaixo, encontram-se descritas as divergências encontradas:

<b>Categoria</b>	<b>Processo desenvolvido atualmente COORDENAÇÃO</b>	<b>Proposta do Projeto de Valorização do Empregado(a) Educador(a) - UNISE</b>
<b>Recrutamento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Não existe um processo sistematizado de recrutamento.</li><li>• O critério comumente utilizado é a indicação</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Divulgação do processo;</li><li>• Inscrição de candidatos(as);</li><li>• Formação do Banco de Candidatos(as).</li></ul>

	e/ou conhecimento prévio de empregados(as) que detêm conhecimento específico.	
<b>Seleção do Empregado(a) Educador(a)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há um critério formalmente estabelecido e nem um consenso entre os coordenadores(as);</li> <li>• A partir da indicação, entra-se em contato com o empregado(a) para verificar a disponibilidade e competência técnica e didática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise e aprovação dos candidatos(as) pela Unidade de Educação, conforme critérios estabelecidos para cada demanda;</li> <li>• Aprovação gerencial para encaminhamento à capacitação;</li> <li>• Encaminhamento para capacitação.</li> </ul>
<b>Capacitação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa oferece apenas a capacitação para instrutoria interna em Ações Educacionais à distância;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação inicial;</li> <li>• Capacitação específica/habilitação ao/à Empregado(a) Educador(a);</li> <li>• Capacitação continuada.</li> </ul>
<b>Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberação do empregado(a) educador(a) pelo gerente imediato(a);</li> <li>• O coordenador(a) elabora o PRAE com o auxílio do empregado(a) educador(a).</li> <li>• O empregado(a) educador(a) elabora plano de ensino;</li> <li>• O empregado(a) educador(a) é o responsável pela elaboração do material didático;</li> <li>• A coordenação educacional presta apoio ao empregado(a) educador(a) durante a fase de planejamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para cada ação educacional deve haver a liberação do empregado(a) educador(a) pelo gerente imediato(a) por meio de email;</li> <li>• A UNISE ou Unidade de Educação Corporativa enviará a Especificação do Programa/Ação Educacional para o empregado(a) educador(a);</li> <li>• O empregado(a) educador(a) deve elaborar o Plano de Ação Educacional – PAED;</li> <li>• A Unidade de Educação Corporativa valida com o empregado(a) educador(a) o PAED e ambos assinam o Termo de Serviço Educacional-TSE.</li> </ul>

<b>Execução</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há uma turma piloto ou um teste do curso.</li> <li>• Algumas vezes há falta ou falha de equipamentos. Materiais que só são detectados ou sanados ao final do curso.</li> <li>• Nem sempre há suporte ou alguma medida de intervenção durante a ação educacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento e suporte da Ação Educacional pelo coordenador(a) educacional para posterior avaliação da performance do empregado(a) educador(a).</li> </ul>
<b>Avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há aplicação da avaliação de Reação e da coordenação da ação educacional;</li> <li>• O processo de avaliação dos empregados(as) educadores(as) não é diferenciado das demais avaliações, apesar de suas peculiaridades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de Reação;</li> <li>• Autoavaliação;</li> <li>• Avaliação da coordenação da ação educacional;</li> <li>• Todo empregado(a) educador(a) deve apresentar um “Relatório Final de Ação Educacional”;</li> <li>• O empregado(a) educador(a) é remunerado pelo total da carga horária, incluindo tempo do planejamento e da preparação do material didático;</li> <li>• Emissão de “Declaração de Atuação como Empregado(a) educador(a)” após o exercício em ações educacionais, com o devido resultado da sua avaliação de performance.</li> </ul>

Quadro 6 – Processo atual de instrutoria interna *versus* Projeto de Valorização do Empregado(a) Educador(a).

Observa-se que no processo atual de instrutoria interna há falhas e oportunidades de melhorias, ao passo que o Projeto de Valorização do Empregado(a) Educador(a) indica caminhos em direção à normatização e aperfeiçoamento do mesmo.

A análise do questionário dos empregados(as) educadores(as), por sua vez, possibilitou identificar diversos aspectos relevantes no processo atual

como, por exemplo, dificuldades enfrentadas, sugestões do que poderia ser melhorado, objetivos dos empregados(as) educadores(as) ao concordarem em ser voluntários.

Sobre as dificuldades e facilidades encontradas no processo de instrutoria interna, foi possível a criação de 09 categorias descritas no quadro abaixo:

<b>1. Disponibilidade de tempo para a atuação enquanto empregado(a) educador(a)</b> (dificuldades relacionadas à conciliação das atividades rotineiras enquanto instrutor(a))
<p style="text-align: center;"><b><u>Verbalizações</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• “Tempo para preparar o treinamento, dificuldade em adequar datas para realização do treinamento, muita burocracia no processo de treinamento, quando realizado pela UCEL.”</li><li>• “Entendo que há necessidade de padronizar e preparar critérios mais específicos, as atividades profissionais impedem parte de nosso comprometimento.”</li><li>• “Algumas situações são bastante impactantes nesse processo: liberação das atividades rotineiras para que os instrutores possam pesquisar e produzir material.”</li><li>• “Disponibilidade de tempo para dedicarmos ao planejamento da ação educacional, para preparação das aulas e, quando há práticas, oportunidades para realizarmos uma prévia do ensaio e nos assegurarmos de sua aplicabilidade, além da dificuldade em nos dedicarmos para corrigirmos trabalhos/avaliações aplicadas e dar feedback aos participantes.”</li></ul>
<b>2. Preparação didático-pedagógica</b> (falta de competências necessárias para desenvolver o papel de empregado(a) educador(a))
<p style="text-align: center;"><b><u>Verbalizações</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• “Faltaram ao instrutor de ensino educacional os conhecimentos e técnicas de ensino didático-pedagógico.”</li><li>• “Criar estratégias para motivar os treinandos.”</li><li>• “Falta de treinamentos específicos para instrutoria interna.”</li><li>• “Condições para desenvolver as habilidades pedagógicas.”</li><li>• “Fornecimento de cursos práticos.”</li><li>• “Não somos preparados e nem orientados para sermos instrutores.”</li><li>• “Saber repassar os conhecimentos, lidar com grupo e convencer as pessoas.”</li></ul>
<b>3. Comportamento dos treinandos</b> (aspectos relacionados à participação dos treinandos)
<ul style="list-style-type: none"><li>• “Interrupções do treinamento e saídas constantes dos participantes.”</li><li>• “Resistência de colaboradores antigos a instrutores mais jovens.”</li><li>• “Cumprimento do horário e carga horária pelos treinandos.”</li><li>• “Participação ativa dos treinandos.”</li><li>• “O desinteresse de alguns colaboradores durante o treinamento, com conversas paralelas.”</li></ul>

- “Dispersão dos treinandos para atendimento de chamadas das áreas em que atuam.”
- “Resistências de algumas pessoas (gestores e empregados(as)) no processo de mudança na busca de nova forma de realizar suas atividades em busca de eficiência.”
- “Assegurar que os treinandos se desvinculem das atividades laborais rotineiras, com o intuito de melhorar seu aproveitamento.”

#### **4. Logística**

(aspectos relacionados ao provimento de recursos, equipamentos e informações para a execução das ações educacionais)

##### **Verbalizações**

- “Local apropriado para desenvolvimento das ações educacionais, principalmente as de desenvolvimento técnico.”
- “Estruturas inadequadas para o ensino.”
- “Falta de material de treinamento, multimídia, espaço adequado.”
- “Disponibilidade de material de apoio.”
- “Registro digital da presença dos treinandos em sala.”
- “Infraestrutura limitada nas áreas de produção para desenvolvimento de treinamentos setoriais.”

#### **5. Material didático**

(aspectos relacionados à elaboração e disponibilização do material didático)

##### **Verbalizações**

- “Disponibilidade de material para trabalho em campo, já que trabalhamos com a parte prática do treinamento.”
- “Material didático de algumas disciplinas está defasado.”
- “Por se tratar do primeiro curso, são apenas as dificuldades normais de elaboração do material didático.”
- “Materiais nem sempre estarem atualizados.”

#### **6. Reconhecimento e valorização do empregado(a) educador(a)**

(falta de reconhecimento e valorização pelos pares e pela organização)

##### **Verbalizações**

- “Falta de incentivos e reconhecimentos dos trabalhos ao instrutor de ensino educacional por parte da organização, visto que essas pessoas atuam fora da sua atividade de trabalho (não é da área de pedagogia).”
- “A atividade de instrutor interno ainda não tem o devido reconhecimento dos gerentes.”
- “Falta de reconhecimento tanto pessoal como financeiro, outras empresas tem um corpo de instrutoria específico que frequentemente são preparados e recebem recompensa financeira, pois disponibilizam tempo para realização de treinamentos.”
- “Falta de reconhecimento das chefias e colegas.”
- “Nem sempre o conteúdo passado por um colega é tão valorizado quanto um passado por instrutores externos.”

<p><b>7. Atividades referentes ao planejamento de Ações Educacionais</b> (definições de aspectos necessários para a execução da ação educacional)</p>
<p><b><u>Verbalizações</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Tempo de carga horária mínima.”</li> <li>• “A falta de homogeneidade da turma.”</li> <li>• “Falta de planejamento entre as regionais quanto à data, carga horária, etc. em treinamentos corporativos como NR-10.”</li> <li>• “Falta divulgação de ações educacionais entre as Regionais.”</li> <li>• “Seleção de instrutores internos: os instrutores internos são selecionados por seus próprios gerentes sem nenhum critério, o que não permite que pessoas interessadas possam se tornar instrutores.”</li> </ul>
<p><b>8. Apoio da gerência/organização</b> (ações relacionadas ao incentivo e apoio no desenvolvimento e execução de ações educacionais)</p>
<p><b><u>Verbalizações</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “A liberação da gerência para a atividade que é geralmente considerada como não sendo atividade do empregado e que estaria atrapalhando a rotina.”</li> <li>• “Deficiência de apoio por parte da organização no sentido de capacitar - com treinamentos - os instrutores.”</li> <li>• “Sensibilização dos gestores como facilitador do processo de capacitação dos seus colaboradores.”</li> <li>• “Impossibilidade de liberação de um número maior de empregados(as) da área técnica, o que acaba limitando o desenvolvimento das equipes.”</li> </ul>
<p><b>9. Não apresentou dificuldades</b></p>
<p><b><u>Verbalizações</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não encontro dificuldades como Instrutor, o apoio das coordenações locais e gerentes facilitam a nossa atuação.”</li> <li>• “Por enquanto, não identifiquei dificuldades estruturais.”</li> <li>• “Nenhuma dificuldade, pois a equipe de coordenação da GSE é ótima para se trabalhar.”</li> <li>• “Não vejo maiores dificuldades.”</li> </ul>

Quadro 7 – Dificuldades e facilidades encontradas no processo de instrutoria interna.

As principais dificuldades e facilidades mencionadas acima se referem às condições de trabalho, às políticas da empresa, como também, ao desenvolvimento pessoal/profissional, às práticas de reconhecimento e ao próprio trabalho realizado pelo empregado(a) educador(a). Portanto, cabe à educação corporativa manter o apoio prestado durante todo o planejamento e execução das ações educacionais com instrutoria interna.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o retrato atual do processo de instrutoria interna da Eletrobras Eletronorte, comparando-o com o Projeto de Valorização do Empregado(a) Educador(a) elaborado pela UNISE, foi possível identificar a ausência de sistematização do processo, caracterizado pela heterogeneidade da atuação dos coordenadores/as educacionais e pela falta de reconhecimento e valorização do papel do empregado(a) educador(a) por gerentes e pares.

Grande parte das dificuldades mencionadas refere-se às condições de trabalho e às políticas da empresa, ou seja, fatores organizacionais. Segundo Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), essas dificuldades são fatores extrínsecos relacionados à insatisfação com o trabalho. Sendo assim, estas limitações não seriam capazes de motivar a atuação como empregado(a) educador(a), mas devem ser objeto de atenção e preocupação, já que prejudicam o desempenho destes empregados(as).

Acredita-se que a implementação do Projeto de Valorização do Empregado(a) Educador(a) viabilizará a correção dessas falhas e dificuldades apontadas, atingindo, portanto, o objetivo de sistematizar o processo, reconhecendo e valorizando a atuação do empregado(a) educador(a).

Como agenda futura, este trabalho propõe algumas medidas a serem adotadas pela coordenação de ações educacionais da empresa Eletrobras Eletronorte, a curto e médio prazo. Entre elas, cita-se:

- ✓ Elaboração e disponibilização para a Educação Corporativa da empresa de um banco de dados com os empregados(as) educadores(as) e suas áreas de atuação, o que facilitará o acesso de maneira dinâmica e rápida às informações;
- ✓ Processo de divulgação e inscrição para todos os empregados(as) da empresa que desejarem atuar como instrutores(as) internos(as), oferecendo oportunidades a todos;
- ✓ Criação de um curso obrigatório de formação básica, intermediária e contínua para a preparação didático-pedagógica de todos os empregados(as) educadores/(as), contribuindo para



maior adequação dos empregados(as) e reduzindo as dificuldades encontradas;

- ✓ Implementar a IN sobre o processo de instrutoria interna a fim de sistematizar o processo na empresa;
- ✓ Elaboração de uma matéria pelo órgão de comunicação da empresa, ressaltando a importância desses empregados(as) educadores(as);
- ✓ Convocação dos empregados(as) educadores(as) com maior antecedência para preparar a ação educacional com qualidade;
- ✓ Envio de email para a gerência agradecendo a participação do empregado(a), a fim de reconhecer sua importância no processo de educação corporativa.

Como limitações do presente trabalho, identificou-se a baixa taxa de resposta do questionário dos coordenadores(as) educacionais, o levantamento de todos os empregados(as) educadores(as) que atuaram em ações educacionais em 2012, a generalização das conclusões a respeito da visão dos coordenadores(as) educacionais sobre o processo de instrutoria interna e o pouco detalhamento das relações existentes entre coordenadores(as) educacionais e instrutores(as) internos(as).

## 8. REFERÊNCIAS

ALLEN, M. What is a corporate university, and why should an organization have one? In: ALLEN, M. (Org.). *The corporate university handbook*. New York: AMACOM, 2002.

BARANOW, Prof. Dr. Ulf G. et al. O Futuro da Indústria - Educação Corporativa: *Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior*. Brasília: Associação Brasileira de Educação Corporativa, 2005. (Coletânea de artigos).

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARLEY, K. Corporate university structures that reflect organizational cultures, In: ALLEN, M. (Org.). *The corporate university handbook*. New York: AMACOM, 2002.

BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração da USP*, v.26, n.4, p.87-102, 1991.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: *fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CARMO, H., FERREIRA, M.. *Metodologia da Investigação – Guia para Autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: *Como Incrementar Talentos na Empresa*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

COSTA, Ana Claudia Athayde da. Educação corporativa: *um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CRUZ, Carla, RIBEIRO, Uirá. Metodologia Científica: *Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: *como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EBOLI, Marisa et al. Educação Corporativa: *Fundamentos, evolução e implantação de projetos*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa no Brasil: *Mitos e Verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. Manual de Metodologia da Pesquisa Científica. São Paulo: Avercamp Editora, 2005.

GSEP, Gerência de Planejamento e Desenvolvimento Educacional. *Arquivo de processo do treinamento NR10 2011/2012*. 2011/2012, documento interno, Eletrobras Eletronorte, Brasília.

HERZBERG, K.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. The motivation to work. New York: John Wiley, 1959.

MEISTER, Jeanne. Educação Corporativa: *a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. Porto Alegre: Makron Books, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis/RJ: Vozes, 2001.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NADLER, L. *The handbook of human resources development*. New York: Wiley, 1984.

PARRY, S.B. "The quest for competencies". *Training*, jul. 1996, pp. 48-54.

UNISE, Universidade das Empresas Eletrobras. Projeto de Valorização do Empregado(a) Educador(a). 2012. 37 p., documento interno, Eletrobras, Rio de Janeiro.

UNISE, Universidade das Empresas Eletrobras. Projeto IV.6.3 - Plano de Desenvolvimento e Capacitação de Pessoas do Sistema Eletrobrás. 2009. 84 p., documento interno, Eletrobras, Rio de Janeiro.

VARGAS, M. R. M. *Educação a distância e mudança organizacional: uma análise do novo modelo de treinamento e desenvolvimento de pessoal nas organizações do século XXI*. 2002. 154 f. Projeto de Qualificação (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: *reflexões sobre seus métodos*. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n.2, abr./jun. 1996.

WARR, P. Learning and training. In: LIMA, S. M. V. (Ed). *Psychology at work*. London: Penguin, 2003.

WEXLEY, K.N. Personnel training. *Annual Review of Psychology*, v. 35, p. 519-551, 1984.

## ANEXOS

### ANEXO 1 – Questionário coordenadores(as) educacionais

**Prezado(a) Coordenador(a),**

Este questionário visa explorar sua percepção acerca do processo de instrutoria interna na Eletrobras Eletronorte. As perguntas abaixo devem ser respondidas com base na sua vivência enquanto coordenador(a) educacional e considerando o empregado(a) educador(a) como:

*a) Docente: empregado(a) educador(a) que planeja e conduz as aulas, presenciais ou mediadas por tecnologia;*

*b) Conteudista: empregado(a) educador(a) responsável por elaborar e revisar material instrucional para utilização em ações educacionais, presenciais ou mediadas por tecnologia;*

*c) Tutor: empregado(a) educador(a) que intermédia, orienta, incentiva e acompanha os participantes de ações educacionais mediadas por tecnologia (EaD);*

*d) Monitor: empregado(a) educador(a) que apoia o docente e que intermédia, orienta, incentiva e acompanha os participantes de ações educacionais presenciais;*

*e) Multiplicador: empregado(a) educador(a) que multiplica, de forma estruturada, o conhecimento de sua área de atuação, presencial ou mediada por tecnologia.*

*(UNISE, Projeto de Valorização do Empregado(a) Educador(a)).*

Lembro que não há respostas certas ou erradas e que a sua participação é voluntária. Asseguro que sua resposta será mantida em sigilo e será analisada de forma agrupada, resguardando sua identidade. Peço que as respostas sejam o mais detalhada possível, facilitando, assim, a interpretação dos dados.

Desde já, agradeço sua contribuição e, solicito sua manifestação de livre decisão em participar desta pesquisa no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em anexo a este email.

**1. Por gentileza preencher os campos abaixo.**

Tempo de empresa:\_\_\_\_\_

Formação Acadêmica:\_\_\_\_\_

Cargo atual na empresa:\_\_\_\_\_

**2. Como se dá o processo de instrutoria interna da Eletrobras Eletronorte?**

**3. Durante o PAEC (plano de ações educacionais corporativas), qual o critério utilizado para a escolha entre instrutoria interna e instrutoria externa?**

**4. Como é feita a seleção do empregado(a) educador(a)?**

**5. De maneira geral, como é sua interação com os empregados(as) educadores(as) durante todas as fases da Ação Educacional?**

**6. Quais os aspectos positivos da instrutoria interna na Eletrobras Eletronorte?**

**7. Quais as vantagens/benefícios da instrutoria interna:**

a) no planejamento?

b) na execução?

c) na avaliação da Ação Educacional?

**8. Quais as desvantagens da instrutoria interna:**

a) no planejamento?

b) na execução?

c) na avaliação da Ação Educacional?

**9. O que poderia ser melhorado no processo de instrutoria interna?**

**10. Como é realizado o processo de avaliação após a finalização das ações educacionais?**

**11. Em termos gerais, como você avalia o uso da instrutoria interna em termos de contribuição ao alcance dos objetivos da empresa?**

## **ANEXO 2 – Questionário empregados(as) educadores(as)**

### **Prezado(a) Empregado(a) Educador(a),**

As perguntas a seguir devem ser respondidas com base na sua vivência enquanto empregado(a) educador(a). Lembro que não há respostas certas ou erradas e que a sua participação é voluntária. . Asseguro que sua resposta será mantida em sigilo e será analisada de forma agrupada, resguardando sua identidade. Peço que as respostas sejam o mais detalhada possível, facilitando, assim, a interpretação dos dados.

Desde já, agradeço sua contribuição e, solicito sua manifestação de livre decisão em participar desta pesquisa no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em anexo a este email.

#### **1. Por gentileza preencher os campos abaixo:**

Tempo de empresa:\_\_\_\_\_

Formação Acadêmica:\_\_\_\_\_

Cargo atual na empresa:\_\_\_\_\_

#### **2. Quais são as dificuldades ou facilidades encontradas durante o processo de instrutoria interna?**

#### **3. O que poderia ser melhorado no processo de instrutoria interna? Por exemplo, o que você espera da área de educação corporativa em relação a sua atuação como empregado(a) educador(a)?**

#### **4. Você já realizou alguma preparação didático-pedagógica para atuar como empregado(a) educador(a)?**

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ☐ Sim
- ☐ Não

#### **4.1 De que modo esta preparação didático-pedagógica contribuiu em sua atuação como empregado(a) educador(a)?**

Só responder esta pergunta se a resposta foi “sim” na questão 3.

**4.2 De que modo acha que uma preparação didático-pedagógica contribuiria em sua atuação como empregado(a) educador(a)?**

Só responder esta pergunta se a resposta foi “não” na questão 3.

**5. Como foi o tratamento dado pela coordenação durante o processo de instrutoria interna? Cite aspectos positivos e negativos.**

**6. Você já possuía experiência como instrutor? A empresa capacita os empregados para serem instrutores educacionais?**

**7. A empresa disponibiliza recursos e instrumentos necessários para facilitar seu papel como instrutor educacional?**

**8. Como você avalia o reconhecimento e valor dado pela empresa no seu papel como instrutor educacional?**